

GRUPOS ESTRATÉGICOS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Victor Sequeira Roldão (roldao@esoterica.pt)
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Lisboa

Joaquim Silva Ribeiro (sribeiro@esce.ips.pt)
Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal
Setúbal

1 DEFINIÇÕES DE GRUPO ESTRATÉGICO

Se bem que Chamberlain, em 1965, tenha já reconhecido de forma explícita a heterogeneidade existente dentro de uma indústria ao admitir que as empresas podiam exibir diferentes funções da procura e de custos (Vicente e Puerta, 2001), o termo “*grupo estratégico*” foi originariamente utilizado por Michael S. Hunt na sua dissertação de doutoramento, em 1972, onde procura explicar a desempenho da indústria de “produtos brancos” dos EUA nos anos 60.

A definição, então utilizada por Hunt de “grupo estratégico”, considerava como tal um “*grupo de empresas, dentro de uma indústria, altamente simétricas no que respeita à estrutura de custos, grau de diversificação do produto, recompensas e punições à gestão, pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis*” (Cachadinha, Bezelga e Reis, 1995, p.8).

Newman, em 1973, aplicando os mesmos princípios de Hunt, centrou o conceito de grupo estratégico nas diferenças inter-empresariais percebidas pelos participantes e pelos peritos de um mercado, em que cada grupo, como um elemento estável da estrutura do mercado, é constituído por empresas bastante simétricas nas suas estratégias empresariais podendo estas diferir persistentemente entre rivais directos (Gonçalves e Gaudêncio, 1995).

Porter, que em 1980 popularizou o termo, utiliza a definição de “grupo estratégico” em termos de similaridade de comportamento competitivo, como o “*grupo de empresas numa indústria que seguem idêntica ou semelhante estratégia ao longo das dimensões estratégicas*” (Porter, 1980, p.129).

Em 1985, Harrigan (*cit. in* Gonçalves e Gaudêncio, 1995, p.6) define um grupo estratégico como “*constituído por empresas que podem competir pela mesma clientela de formas diversas. Numa indústria idealizada, um grupo estratégico deverá servir um nicho de procura. (...) diferentes grupos estratégicos competem de forma dissimilar*”.

Cool e Schendel (1987), definem um grupo estratégico como conjunto de empresas competindo dentro de uma indústria com base em idênticas combinações de intenções e recursos aplicados.

Mascarenhas e Aaker (1989, p.475) entendem que um grupo estratégico é “*um grupo de empresas dentro de uma indústria que se encontra separado de outros grupos de empresas pelas barreiras de mobilidade (conceito à frente desenvolvido), barreiras de entrada e de saída*”.

Comum às várias definições de “grupo estratégico” utilizadas por diversos autores, é a sua focalização em “estratégias comuns ou similares”, o que inclui, portanto, estratégias de posicionamento, de produção, de preço, de mercado alvo, de distribuição, etc. (Mascarenhas e Aaker, 1989).

Isto é, um “grupo estratégico” não é mais do que um grupo de empresas que apresentam alguma homogeneidade em determinados perfis estratégicos.

Assim, várias configurações poderão ser encontradas em função dos perfis escolhidos como referência, pelo que poderemos considerar que:

- o conceito de “grupo estratégico” é estritamente teórico – os grupos estratégicos não se encontram formados, somente se podem identificar, no imaginário, grupos de empresas que podem não ter qualquer tipo de relacionamento entre si para além de se encontrarem instaladas no(s) sector(es) de actividade que é(são) objecto de estudo;
- os “grupos estratégicos” são susceptíveis de exploração teórica – face à multiplicidade de perfis estratégicos que podem ser utilizados para a sua identificação;
- quando identificados diferentes “grupos estratégicos”, as suas fronteiras são muito fluidas – função dos padrões estabelecidos para os perfis estratégicos escolhidos como referência.

2 OBJECTIVOS DA IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Conforme já referido, desde os anos setenta do século XX tem vindo a ser desenvolvida a teoria dos grupos estratégicos, sendo os primeiros trabalhos (Hunt, 1972; Newman, 1973; Porter, 1973; Hatten, 1974; Hatten, Schendel e Cooper, 1977) caracterizados pela procura de uma demonstração de heterogeneidade no âmbito de uma indústria, colocando assim em causa um dos pressupostos da tradicional economia da organização industrial que considera toda uma indústria como unidade de análise.

A consolidação definitiva da teoria dos grupos estratégicos acontece nas décadas oitenta e noventa com a intervenção, para além de investigadores procedentes da economia industrial e gestão estratégica, de académicos da teoria da organização ou do marketing estratégico, assistindo-se durante todo este período a uma autêntica avalanche de estudos aplicados (Vicente e Puerta, 2001), contudo, com objectivos diferentes, nomeadamente (Vaz, 1999):

- A análise da relação grupo estratégico – desempenho;
- A identificação de grupos estratégicos de acordo com tipologias de estratégias consistentes com a teoria e com as especificidades do sector investigado;
- O estudo da dinâmica dos grupos estratégicos.

Alguns trabalhos (Caves e Pugel, 1980 e Lathi, 1983, *cit. in* McGee e Thomas, 1986; Hawes e Crittenden, 1984; Hatten e Hatten, 1985; Espitia, Pólo e Salas, 1991; Osborne, Stubbart e Ramaprasad, 2001) desenvolvidos no âmbito da teoria dos grupos estratégicos procuram explicar, essencialmente, o desempenho das empresas ou, até, porque razão algumas empresas pertencentes ao mesmo sector de actividade “*são persistentemente mais lucrativas do que outras e como esse facto está relacionado com as suas posturas estratégicas*” (Porter, 1980, p.126).

Todavia, a evidência empírica sobre a ligação de diferenças de desempenho com grupos estratégicos não é verificada na sua generalidade (Dess e Davis, 1984; West, 1990; Lewis e Thomas, 1990; Curto, 1993; Pinto, 1995; Kling e Smith, 1995; Vaz, 1999) sendo mesmo contraditória (Lewis e Thomas, 1990), ou seja, confirmando, em geral, a existência de grupos estratégicos, os estudos nem sempre confirmam que grupos estratégicos diferentes apresentem, necessariamente, diferenças significativas de desempenho (Cachadinha, Bezelga e Reis, 1995).

Por exemplo, Mascarenhas e Aaker (1989) que, conforme anteriormente referido, consideram que a definição de grupo estratégico deverá ser orientada pelas barreiras de mobilidade, num estudo que realizaram sobre a indústria de perfuração de petróleo identificaram três grupos estratégicos baseados na capacidade de profundidade das perfurações (*offshore* vs. *onshore* e operações domésticas vs. operações internacionais). Contudo, no que se refere ao desempenho, não se confirmou que os grupos estratégicos mais protegidos possuíssem maior rendibilidade, justificando-se tal como resultado de múltiplos factores actuando conjuntamente, como sejam o poder de negociação dos clientes e as políticas de investimento agressivas quando os custos de equipamento, as taxas de juro e as barreiras de saída são elevadas.

Outros trabalhos identificam grupos estratégicos a partir dos quais inferem uma diversidade de conclusões como, por exemplo:

- Howell e Frazier (1983, *cit. in* McGee e Thomas, 1986), num estudo sobre materiais e equipamentos médicos, concluíram que o âmbito e diferenciação dos clientes servidos condicionam a opção e posicionamento estratégico das empresas;

- Ryans e Wittink (1985), num estudo sobre transportes aéreos, observaram que os preços de acções de empresas do mesmo grupo tendiam a variar conjuntamente;
- Primeaux (1985), num estudo sobre a indústria do petróleo, considerando que o comportamento no investimento se encontrava relacionado com a fase do ciclo de vida, concluiu que as empresas líderes estavam na fase de declínio e as seguidoras eram empresas jovens, na adolescência;
- Azofra, Fuente, Miguel e Rodriguez (1987), num estudo sobre a banca, evidenciaram o declínio da estratégia de expansão e a progressiva importância da inovação financeira, titularização e internacionalização das actividades;
- Kim e Lim (1988, *cit. in* Gonçalves e Gaudêncio, 1995), num estudo sobre a indústria electrónica, detectaram 2 tipos de ambiente dentro da indústria, cujas variáveis são o dinamismo tecnológico e o poder de negociação;
- Ferguson, Deephouse e Ferguson (2000), num estudo sobre a indústria de seguros, concluíram que a reputação dos grupos era uma barreira de mobilidade conducente a melhores desempenhos.

Outros trabalhos (Hayes, Spence e Marks, 1984; Fombrun e Zajac, 1987; Matias, 1994; Ramaswamy e Li, 1997; Feka e Xouris, 1997; Gordon e Milne, 1999), com utilização de diversificadas variáveis estratégicas identificam e caracterizam grupos estratégicos, contudo, não avaliam ou são inconclusivos sobre o respectivo desempenho.

No que se refere à dinâmica dos grupos estratégicos, vários trabalhos (Cool e Schendel, 1987; Mascarenhas, 1989; Fiegebaum, Sudharsham e Thomas, 1991; Tallman e Atchison, 1996; Vicente e Puerta, 2001) foram desenvolvidos com o objectivo principal de procurar explicar a sua formação e evolução como resultado de reorientações estratégicas.

Pelo anteriormente descrito pode-se constatar que, apesar de elaborados com base na teoria dos grupos estratégicos, os estudos diferem quanto a objectivos de investigação.

A título indicativo, num registo de 38 estudos (grande parte dos quais já referenciados) pode-se observar:

- 10 estudos conclusivos sobre a relação grupo estratégico - desempenho;
- 9 estudos que não confirmam, ou são inconclusivos, sobre a relação grupo estratégico – desempenho;
- 8 estudos que identificam grupos estratégicos e inferem variadas conclusões;
- 6 estudos que somente identificam grupos estratégicos, caracterizando-os;
- 5 estudos sobre a dinâmica dos grupos estratégicos.

Porém, o mérito destes estudos é o reconhecimento de que *“existem diferenças entre empresas que, em grande parte, são o resultado deliberado de decisões das próprias empresas. Os grupos são vistos como o resultado de opções estratégicas”* (Mcgee e Thomas, 1986, p.149), procurando todos eles contribuir para a análise e compreensão de dinâmicas empresariais dos sectores investigados, no sentido de captar a complexidade e multidimensionalidade organizacional.

Tal como sugerido por Mehra (1994), a teoria dos grupos estratégicos deverá continuar a ser desenvolvida. A validade dos agrupamentos obtidos empiricamente necessita de ser continuada pelos executivos e observadores da indústria, como forma de determinar se os agrupamentos de empresas são corroborados pelos grupos naturais apercibidos na indústria.

3 AS VARIÁVEIS ESTRATÉGICAS

Se é pretendido a identificação de estratégias semelhantes ou diferenciadas entre várias empresas de uma indústria, haverá que definir variáveis que as possam evidenciar, isto é, variáveis que permitam captar os variados perfis estratégicos.

No entanto, se bem que exista um conceito comum sobre grupo estratégico, a grande dificuldade coloca-se, fundamentalmente, nas “variáveis estratégicas” a utilizar para a sua identificação, com a agravante ainda de, para além de uma forte subjectividade na interpretação de cada variável, quer pelo analista quer pelas organizações, de se poder “formar” sucessivos grupos diferentes de empresas para cada conjunto de variáveis.

Enquanto Hunt na sua definição de “grupo estratégico” especifica algumas variáveis – “(...) estrutura de custos, grau de diversificação do produto (...) recompensas e punições (...) pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis(...) – Newman, na sua definição não se preocupa em discriminar quais as variáveis que deverão ser utilizadas para comparar a similitude das estratégias (Gonçalves e Gaudêncio, 1995).

Porter (1980), considera que o comportamento das várias empresas no seio de uma indústria apresenta-se geralmente diferenciado em virtude da estratégia seguida decorrer de uma decisão própria de cada empresa, podendo as diferenças possíveis entre as opções estratégicas serem captadas através da análise de dimensões estratégicas (designação utilizada por Porter), designadamente, especialização, imagem de marca, canais de distribuição, nível de qualidade, liderança tecnológica, nível de integração vertical, estratégias em curso, nível de serviço, política de preços, relações com outras empresas (grupos...), relações com os Estados.

Outros autores (Mcgee e Thomas, 1986; Mascarenhas e Aaker, 1989) dão ênfase às variáveis estratégicas que conduzem a barreiras de mobilidade entre grupos.

Rumelt, em 1981, (*cit. in* Mcgee e Thomas, 1986), através da noção de mecanismos isoladores que generaliza o conceito de barreiras de mobilidade, associando-o às características idiossincráticas de uma empresa, como seja a capacidade de cada empresa explorar e imitar uma dada estratégia em conformidade com as suas habilidades e recursos, usufruindo da protecção das barreiras à mobilidade, propõe as seguintes variáveis base para identificação de grupos estratégicos:

Variáveis estratégicas	
Fontes de potenciais rendimentos (eventos não esperados)	Mecanismos isoladores
Mudanças Tecnológicas Mudanças nos preços relativos Mudanças nas preferências dos consumidores Mudanças legais Descobertas e inventos	Ambiguidade causal Mercados limitados Custos de mudança e de pesquisa Aprendizagem do produtor e do consumidor Investimentos idiossincráticos Habilidades de gestão Recursos únicos Informação especial Patentes e marcas registadas Reputação e imagem

Quadro 1 – Mecanismos isoladores de Rumelt
Fonte: Mcgee e Thomas (1986, p.154)

Galbraith e Schendel, em 1983, (*cit. in* Mcgee e Thomas, 1986, p.154) apresentam a seguinte lista de variáveis estratégicas através das quais podem ser identificados grupos estratégicos:

Variáveis estratégicas para definição de grupos estratégicos	
Variáveis Controláveis	Postura estratégica/variáveis de mudança estratégica
Marketing	Preço, publicidade e custos de venda, gama de produtos, posição competitiva, I&D de produto
Produção	Nível de integração, utilização da capacidade, estrutura de custos, I&D de processo
Investimento	Capital investido
Variáveis incontroláveis	
Envolvente	
Tecnologia	
Macroeconomia	
Estrutura legal e regulamentar	

Quadro 2 – Variáveis estratégicas de Galbraith e Schendel
Fonte:Mcgee e Thomas (1986, p. 154)

Os vários estudos que muitos autores realizaram sobre a identificação de grupos estratégicos em diferentes indústrias são fundamentados numa grande proliferação de variáveis, não existindo qualquer uniformização de procedimentos e, em alguns trabalhos, são identificados grupos estratégicos com base em poucas variáveis que procuram explicar diferenças estruturais ou comportamentos estratégicos (Gonçalves e Gaudêncio, 1995).

Em estudos mais recentes sobre grupos estratégicos, sobretudo em investigações na área do marketing, vários autores (Chen, 1996; Steffens, 1994; Cool, Dierickx e Martens, 1994; Pitt e Thomas, 1994; Porac, Thomas e Badden-Fuller, 1994; Clark e Montgomery, 1999) consideram, para além das variáveis relacionadas com a “oferta” (*supply-based approach*), outras variáveis relacionadas com o mercado servido (*market-driven approach*) ou ainda variáveis baseadas nos atributos dos clientes (*demand-based approach*).

Torna-se, assim, nítido que à diversidade das variáveis propostas e utilizadas correspondem diferentes abordagens da teoria dos grupos estratégicos consoante as perspectivas da concorrência dos autores e dos objectivos dos estudos.

4 AS BARREIRAS DE MOBILIDADE

De acordo com a teoria da organização industrial, as principais características estruturais de uma indústria inserem-se na ideia das barreiras à entrada, as quais constituem factores dissuasores a movimentações de empresas de uma indústria para outra.

Isto é, a maior ou menor dificuldade de entrada de novas empresas numa indústria é determinada essencialmente pelas “barreiras” de entrada, nomeadamente, as economias de escala, diferenciação do produto, custos de mudança, vantagens no custo, acesso aos canais de distribuição, necessidade de capital e política governamental (Porter 1980).

Todavia, se bem que algumas barreiras possam proteger todas as empresas de uma indústria, a intensidade do efeito de cada uma delas dependerá, naturalmente, dos grupos estratégicos, atendendo a que estes poderão corresponder a grupos de empresas diferenciados entre si nas suas características estruturais. Desta forma, as barreiras de entrada “*não só protegem as empresas de um grupo estratégico da penetração por empresas de fora da indústria como, também, fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para outro (...) os mesmos factores económicos básicos que conduzem as barreiras de entrada podem, assim, ser enquadrados de modo mais generalizado como barreiras de mobilidade, ou factores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra*” (Porter, 1992, p.136).

Segundo Porter (1980), as barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o facto de algumas empresas numa indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras, tendo as empresas de grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas um maior potencial de lucro do que aquelas que estão situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas.

Mascarenhas e Aaker (1989), consideram que, mais do que pelas estratégias seguidas pelas empresas, a definição de grupo estratégico deverá ser orientada pelas barreiras de mobilidade, entendendo assim este autor, conforme já referido inicialmente, que um grupo estratégico é um grupo de empresas dentro de uma indústria que se encontra separado de outros grupos de empresas pelas barreiras de mobilidade, barreiras de entrada e de saída.

De acordo com McGee e Thomas (1986), as barreiras à mobilidade poderão encontrar-se em 3 grandes categorias: estratégias relacionadas com o mercado, características da oferta da indústria e características das empresas (conforme Quadro 3).

As estratégias relacionadas com o mercado incluem a linha de produtos, sua gama e extensão; a cobertura geográfica do mercado e a natureza dos segmentos de mercado servidos; os canais de distribuição utilizados e o relacionamento com os compradores; as tecnologias incorporizadas no produto; e a natureza e tipo de marca e a diferenciação do produto em geral.

Fontes de barreiras de mobilidade		
Estratégias relacionadas com o mercado	Características da oferta da indústria	Características das empresas
Linha de produtos Tecnologias utilizadas Segmentação do mercado Canais de distribuição Marcas Cobertura geográfica Sistemas de venda	Economias de escala . produção . marketing . administração Processos de produção Capacidade de I&D Sistemas de marketing e distribuição	Estrutura accionista Estrutura organizacional Sistemas de controlo Estilos de gestão Limites aos níveis de . Diversificação . integração vertical Dimensão Relacionamento com grupos de influência

Quadro 3 – Fontes de barreiras de mobilidade
Fonte: McGee e Thomas (1986, p.151)

Todos estes aspectos, para além de serem, claramente, variáveis de decisão de uma empresa, representam opções estratégicas que requerem investimentos iniciais e um espaço de tempo para se torne possível atingir um grau de competição semelhante às empresas já existentes num grupo estratégico. Além disso, a decisão de investimento torna-se um risco atendendo à incerteza de obtenção dos posicionamento no mercado pretendidos pelo imitador ou como o mercado poderá responder com idênticas estratégias.

As características da oferta da indústria incluem: as economias de escala possíveis de obter através da produção, do marketing ou dos processos administrativos; a capacidade de produção, a capacidade tecnológica, os sistemas de marketing e distribuição e os gastos em I&D. A generalidade destas barreiras à mobilidade podem ser ultrapassadas através da afectação de recursos financeiros.

No que se refere às barreiras à mobilidade provenientes das características das empresas, designadamente, estrutura organizacional e sistemas de controlo, experiência e capacidade dos recursos humanos, estilos de gestão, limites das empresas ao nível de diversificação e integração vertical e o relacionamento com grupos de pressão, são já resultado específico da empresa.

As barreiras de mobilidade detêm, assim, os movimentos entre grupos face aos custos substanciais de mudança, aos significativos lapsos de tempo entre a decisão e a sua implementação e a alguma incerteza sobre os resultados (Mcgee e Thomas, 1986).

Mas, como fazem notar Kenett Hatten e Mary Louise Hatten (1987), as barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos de grande parte das indústrias poderão não ser simétricas, isto é, enquanto grandes empresas poderão facilmente entrar em grupos de pequenas empresas que actuam em nichos de mercado, existirá maior dificuldade e sendo requeridos elevados investimentos a entrada de pequenas empresas na competição directa com grandes empresas que actuam em mercados mais vastos.

5 OS MAPAS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Uma forma, porventura simplista mas, sem dúvida, bastante prática, de auxílio em exercícios de análise estratégica é a representação de grupos estratégicos em mapas bidimensionais.

Para Porter (1992, p.152) “o mapa é uma maneira muito prática de demonstrar graficamente a concorrência em uma indústria e de ver como a indústria muda ou de que forma as tendências podem afectá-la”.

Segundo este autor, para os eixos dos mapas de grupos estratégicos devem ser seleccionados os factores que melhor diferenciem as várias empresas em competição. No caso de ser conveniente utilizar mais de 2 variáveis para diferenciar os concorrentes de uma indústria, pode-se construir mapas alternativos, contudo, devendo ser seguidos alguns princípios:

- As melhores variáveis estratégicas a serem usadas como eixos são as que determinam as barreiras de mobilidade principais na indústria.

Por exemplo, no ramo dos refrigerantes as principais barreiras são a identificação da marca e os canais de distribuição.

- b) Ao mapear grupos é importante seleccionar como eixos variáveis que não se movem ao mesmo tempo. *Por exemplo, se todas as empresas com elevada diferenciação do produto também têm linhas amplas de produtos, então as duas variáveis não podem servir como eixos do mapa. Pelo contrário, deverão ser seleccionadas variáveis que reflectam a diversidade de combinações estratégicas na indústria.*
- c) Os eixos de um mapa não precisam de ser variáveis contínuas ou monótonas. *Por exemplo, os canais visados na indústria de serras de fita são revendedores especializados, revendedores de produtos populares e vendedores de marcas privadas. Algumas empresas concentram-se num deles, enquanto outros tentam ampliar os canais.*
- d) Uma indústria pode ser mapeada várias vezes, usando-se várias combinações de dimensões estratégicas, para auxiliar o analista a ver os principais tópicos competitivos. Mapear é um meio de auxiliar no diagnóstico das relações competitivas, não existindo nenhum método necessariamente correcto.

Vários autores, na sua abordagem à teoria dos grupos estratégicos, ilustram agrupamentos de empresas em mapas bidimensionais segundo vários factores. Nas figuras seguintes são apresentados alguns exemplos.

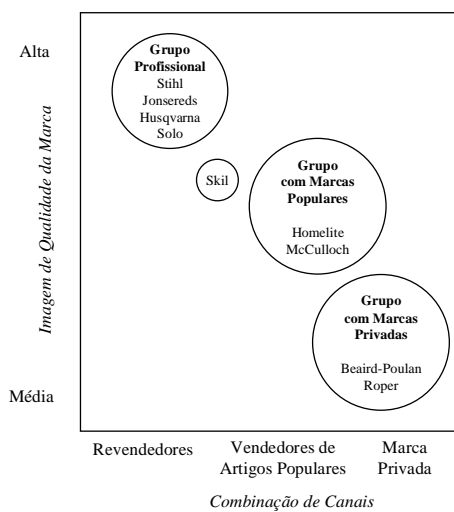


Fig. 1 - Grupos Estratégicos
Na indústria de serras de fita (EU's)
Fonte: Porter (1992, p. 154)

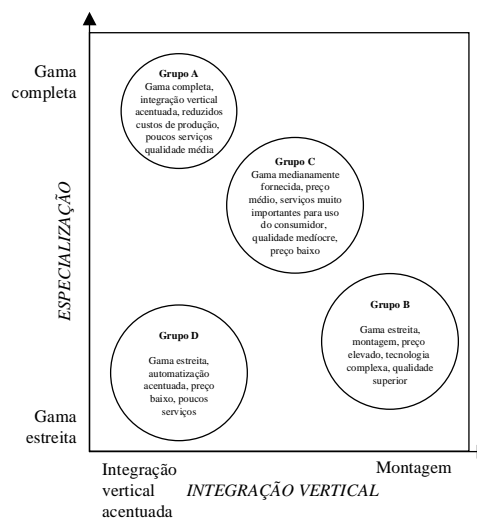


Fig. 2 - Representação de grupos estratégicos no sector
de bens de equipamento
Fonte: STRATEGOR (1993, p. 38)

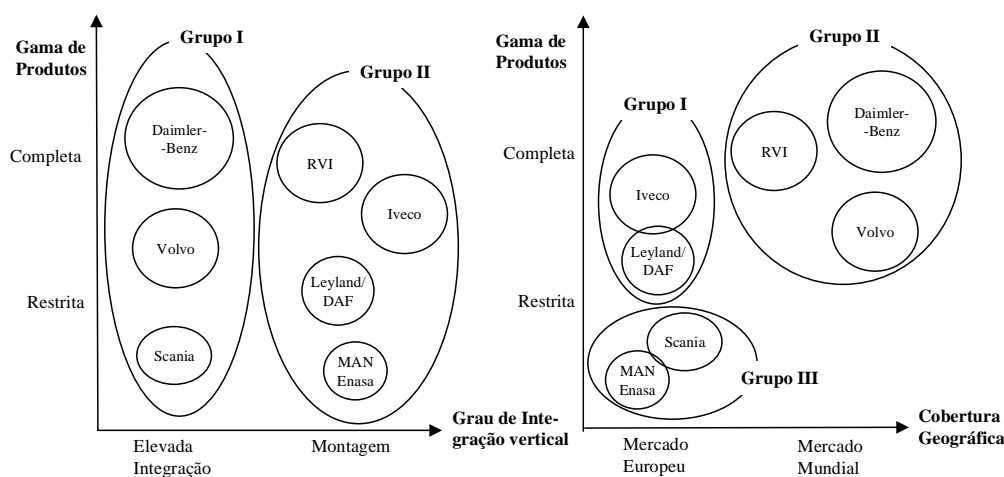


Fig. 3. - Mapas alternativos de Grupos Estratégicos na indústria de camiões (1989)
Fonte: Freire (1997, p.103)

6 OUTROS OBJECTIVOS PARA A UTILIZAÇÃO DA TEORIA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Pelo anteriormente descrito, a identificação de grupos estratégicos, para além da análise e explicação de níveis de rendibilidade, abre muitos espaços à investigação sobre estratégia empresarial.

Para Hunt, os grupos estratégicos são um elemento integrante da estrutura de uma indústria, constituindo um nível intermédio de análise que visa explicar a rivalidade competitiva (Gonçalves e Gaudêncio, 1995).

Segundo Porter (1992, p.135), *“o grupo estratégico é um dispositivo analítico projectado para ajudar na análise estrutural. É um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa”*, podendo-se, desta forma, evidenciar diferentes modos de actuação das empresas que constituem uma determinada indústria. Uma vez formados os grupos, as empresas dentro do mesmo grupo estratégico, assemelham-se de diversas maneiras, tendendo a ter parcelas de mercado semelhantes, além de serem afectadas e de responderem de modo semelhante a acontecimentos externos ou a movimentos competitivos.

Com a utilização de diversas variáveis estratégicas poderão, assim, ser formados vários agrupamentos de empresas. Contudo, dependendo dos critérios utilizados, sempre subjectivos, poderão ser identificados (Porter, 1980):

- As barreiras de mobilidade entre grupos, que protegem cada grupo dos ataques de outros grupos e, assim, preverem-se as ameaças aos diversos grupos e de mudanças prováveis de posição entre as empresas;
- Grupos marginais, cuja posição é ténue ou marginal e, por conseguinte, candidatos à saída ou a tentativas de movimento para outros grupos;
- Movimentos estratégicos das empresas do sector, determinando-se as direcções para as quais movem-se as estratégias das empresas e daquelas em que poderiam variar, do ponto de vista global da indústria;
- Tendências de mudança das empresas do sector e implicações ao nível da viabilidade, alteração das barreiras, etc.;
- Previsão de reacções do sector face a acontecimentos, uma vez que as empresas de um grupo tendem a reagir de modo semelhante a perturbações ou a novas tendências, dada a similaridade das suas estratégias.

A elaboração de tais agrupamentos estratégicos permitirá, ainda, distinguir dois níveis de concorrência (Martinet, 1989):

- A concorrência intra-grupo: em que entram as empresas de um mesmo conjunto, sendo o nível de *performance* determinado essencialmente pela qualidade e eficiência da sua gestão operacional;
- A concorrência inter-grupos: que depende dos movimentos estratégicos que as empresas podem desenvolver no sector.

Assim, com a identificação dos grupos estratégicos, uma empresa pode, mais facilmente, estudar as manobras desejáveis, tendo em vista:

- Uma melhor competitividade dentro do seu grupo estratégico;
- Uma evolução para mudar de grupo;
- Uma saída da indústria e/ou uma diversificação para uma outra.

Ou, ainda, identificar interesses ou oportunidades de cooperação com vista a complementar competências.

Também, a partir da determinação de grupos estratégicos, é possível a uma empresa tirar ilações (Freire, 1997) quanto a:

- Posicionamentos inviáveis ou marginais;
- Posicionamentos inexplorados;
- Factores críticos de sucesso;
- Movimentos estratégicos dos concorrentes.

7 CONCLUSÃO

Se bem que o conceito de grupo estratégico, introduzido por Hunt, em 1972, para procurar explicar a desempenho da indústria de "produtos brancos" nos anos 60 e que o tema focal de vários estudos desenvolvidos desde então seja o relacionamento entre grupos estratégicos e desempenho, é indiscutível a possibilidade de, através da teoria dos grupos estratégicos, identificar as principais variáveis estratégicas que permitam “*levantar uma verdadeira topografia da concorrência*” (Strategor, 1993, p.37), os comportamentos ou competências que cada empresa deverá desenvolver para obtenção do seu melhor desempenho e, ainda, as variáveis estratégicas que servem de barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos ou que permitam, com o respectivo desenvolvimento, a passagem de uma empresa para outro grupo estratégico.

Por conseguinte, a formação de grupos estratégicos, muito para além da análise e explicação de níveis de rentabilidade é, também, tal como referido por Mascarenhas e Aaker (1989), uma ferramenta teórica importante para a investigação estratégica e uma ajuda prática para os gestores que têm que proceder a análises dos concorrentes, tomar decisões estratégicas de investimento e desenvolver estratégias de sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- AZOFRA, FUENTE, MIGUEL e RODRIGUEZ (1990), “Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta”, *Información Comercial Española*, Nº 683, p. 103-118.
- CACHADINHA, BEZELGA e REIS (1995), “Grupos Estratégicos e Performance das empresas no sector de construção”, *Revista Portuguesa de Gestão*, Nº IV/95.
- CHEN, M. (1996), “Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration”, *The Academy of Management Review*, Mississippi State, Jan 1996.
- CLARK, B. e MONTGOMERY, D. (1999), “Managerial Identification of competitors”, *Journal of Marketing*, New York, Jul 1999.
- COOL e SCHENDEL (1987), “Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982”, *Management Science*, 33(9), p. 1102-1124.
- COOL, DIERICKX e MARTENS (1994), “Assets Stocks, Strategic Groups and Rivalry”, *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Ed. Herman Daems and Howard Thomas, Oxford, UK: Elsevier, p. 219-234.
- CURTO, D. (1993), “Grupos estratégicos e performance”, *Revista Portuguesa de Gestão*, I/93, 1993.
- DESS e DAVIS (1984), “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, 27, p. 467-488.
- ESPÍTA, POLO e SALAS (1991), “Grupos estratégicos e resultados en el sector bancario español”, *Información Comercial Española*, Nº 690, p. 189-212.
- FEKA, V. e XOURIS, D. (1997), “Mapping strategic groups: an international example”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12 Issue I.
- FERGUSON, T., DEEPHOUSE, D. e FERGUSON, W. (2000), “Do Strategic groups differ in Reputation?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1195-1214.
- FIEGENBAUM, A., SUDHARSHAN, D. e THOMAS, H. (1991), “Assessing Mobility Barriers in Dinamic Strategic Groups Analyses”, *Journal of Management Studies*, Vol. 28, p. 429-438.
- FOMBRUN e ZAJAC (1987), “Structural and percentual influences on intraindustry stratification”, *Academy of Management Journal*, 30,1, p. 33-50.
- FREIRE, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo.
- GONÇALVES, V. e GAUDÊNCIO, J. (1995), “Grupos Estratégicos: Perspectivas sobre Identificação”, *Cadernos de Económicas*, ISEG, Documento de Trabalho nº 2/95.
- GORDON, M. e MILNE, G. (1999), “Selecting the dimensions that define startegic groups: A novel market-driven approach”, *Journal of Managerial Issues*, Pittsburg, Summer 1999.
- HATTEN e HATTEN (1985), “Some empirical insights for strategic marketers: the case of beer”, Thomas and Gardner (eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester.
- HATTEN e HATTEN. (1987), “Strategic Groups, Assymmetrical Mobility Barriers and Contestability”, *Strategic Management Journal*, Vol. 8.
- HAWES e CRITTENDEN (1984), “A taxonomy of competitive retailing strategies”, *Strategic Management Journal*, 5,3, July-September, p. 275-287.
- HAYES, SPENCE e MARKS (1984), “Competition in the investment banking industry”, *Harvard University Press*, Cambridge, Mass.
- HOWEL e FRAZIER (1983), “Business Definition and Performance”, *Journal of Marketing*, 47, Spring 1983, p. 59-67 in MCGEE, J. e THOMAS, H. (1986), “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7.
- KIM e LIM (1988), “Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A taxonomic Approach”, *Academy of Management Journal*, 31,4, p. 802-827.
- KLING, J. e SMITH, K. (1995), “Identifying strategic groups in the U.S. airline industry: an application of the Porter model”, *Transportation Journal*, Lock Haven, Winter 1995.
- LEWIS, P. e THOMAS, H. (1990), “The linkage between startegy, strategic groups and performance in the U.K. retail grocery industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 385-397.
- MARTINET, A. (1989), *Estratégia*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa, Maio 1989.
- MASCARENHAS, B. e AAKER, D. (1989), “Mobility Barriers and Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10.

MATIAS, F. (1994), "Aplicação da metodologia dos grupos estratégicos. O caso da Indústria Hoteleira no Algarve", *Revista Portuguesa de Gestão*, nº II/94.

MCGEE, J. e THOMAS, H. (1986), "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7.

MEHRA, A. (1994), "Strategic groups: A resource-based approach", *Journal of Socio-Economics*, Winter 94, Vol. 23, Issue 4, p. 425.

OSBORNE, J., STUBBART, C. e RAMAPRASAD, A. (2001), "Strategic groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 435-454.

PINTO, J. (1995), "Uma abordagem sobre as relações entre indústria, estratégia e performance", *Revista Portuguesa de Gestão*, I/94.

PITT e THOMAS (1994), "Industry Groups and Strategic Management: A Reappraisal of Strategic Groups Concepts and Research Methodologies", *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Ed. Herman Daems and Howard Thomas, Oxford, UK: Elsevier, p. 81-102.

PORAC, THOMAS e BADDEN-FULLER (1994), "Competitive Groups as Cognitive Communities: The case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Strategic Groups, Strategic Moves and Performance*, Ed. Herman Daems and Howard Thomas, Oxford, UK: Elsevier, p. 114-140.

PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc., New York.

PORTER, M. (1992), *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 6ª Edição (tradução para português da obra atrás referida)

PRIMAUX, W. (1985), "A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry", Thomas and Gardner (eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester.

RAMASWAMY, K. e LI, M. (1997), "Strategic change among U.S. business schools", *Journal of Education for Business*, Jul/Aug97, Vol. 72, Issue 6.

RYANS e WITTINK (1985), "Security returns as a bases for estimating the competitive structure in an industry", Thomas and Gardner (eds), *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester.

STEFFENS, J. (1994), *New games: Strategic Competition in the PC Revolution*, Oxford, UK, Pergamon Press.

STRATEGOR (1993), *Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade - Política Global da Empresa*, Publicações D.Quixote, Lisboa.

TALLMAN e ATCHISON (1996), "Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations", *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, p. 349-375.

VAZ, J. (1999), "Grupos Estratégicos e Performance no sector bancário português", *Cadernos de Económicas*, ISEG, nº 1/99.

VICENTE, Z. e PUERTA, R. (2001), "Estudo da evolución dinámica de los grupos estratégicos ante transformaciones continuas en el entorno: evidencia en la población de los bancos privados españoles, 1983-1987", comunicação apresentada no *XI Congresso da Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA)*, Madrid, Set 2001.

WEST, A. (1990), "Strategic Group Membership and Environmental Scanning: their relationship to firm performance in the foodservice industry", *Hospitality Management*, Vol. 9, nº 3, p. 247-267.